

MANUAL DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA



MPM100
anos
MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR

MANUAL DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA





Procurador-Geral de Justiça Militar
Clauro Roberto de Bortolli

Diretor-Geral
Antonio Carlos Alves Coutinho

Elaboração e Revisão
Coordenadoria de Governança Institucional - CGI

1. <i>Introdução</i>	5
2. <i>Elaboração do Planejamento Estratégico</i>	6
3. <i>Monitoramento do Planejamento Estratégico</i>	10
4. <i>Alteração do Planejamento Estratégico</i>	13
5. <i>Gestão dos Direcionadores Estratégicos</i>	14
5.1. <i>Gestão dos Projetos</i>	16
5.2. <i>Gestão dos Planos de Ação</i>	19
6. <i>Controle Orçamentário do Planejamento Estratégico</i>	20

1. Introdução

Um bom Planejamento e uma adequada Gestão Estratégica são essenciais para o sucesso de uma Organização. O Planejamento Estratégico Institucional deve dizer com clareza quais objetivos a Instituição deve atingir, a melhor forma de alcançá-los e como mensurar seu atingimento.

“O planejamento estratégico funciona como um ponto de partida para todas as ações que uma Organização realizará ao longo de um período, para chegar na visão de futuro almejada. Ele ajuda a administrar tempo, recursos e energia para a estratégia de negócio, focando no que realmente importa a longo prazo, ou seja, aquilo que vai trazer mais prosperidade à Instituição.”¹

O presente Manual tem por objetivo estabelecer a Metodologia de Elaboração e Revisão do Planejamento Estratégico do MPM, bem como os mecanismos do monitoramento de sua implementação.

¹ <https://www.euax.com.br/2018/08/importancia-do-planejamento-estrategico/>. Acessado em 30/10/2022.

2. Elaboração do Planejamento Estratégico

O primeiro passo para a elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico do MPM é a realização do diagnóstico institucional, a ser conduzido pela Coordenadoria de Governança Institucional.

Convém fazer levantamento do que os órgãos de controle têm exigido da governança e do planejamento estratégico dos órgãos públicos (ver recomendações de TCU e AUDIN). Convém, ainda, avaliar a gestão de processos institucional, para detectar gargalos institucionais. Também é obrigatório na elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico o estudo aprofundado do que o Planejamento Estratégico Nacional (PEN) do CNMP orienta aos planejamentos estratégicos de todo o Ministério Público Brasileiro. Por fim, devem ser analisadas as exigências da Agenda ONU 2030.

Devem ser avaliados os Planejamentos Estratégicos dos outros ramos do MPU, além dos Planejamentos Estratégicos de outros Ministérios Públicos e de outras instituições públicas, que forem julgados como relevantes, como forma de obter maiores informações para elaboração do Planejamento Estratégico do MPM.

Deve ser feito levantamento do Planejamento Estratégico anterior do MPM e avaliação do que seria conveniente manter. Deve ser avaliado com as áreas finalísticas e de suporte o que deve ser considerado estratégico. Deve ser definido, com base nas informações coletadas, os rumos que a instituição deve seguir para atingir sua visão de futuro.

Após a etapa de diagnóstico, devem ser definidos os objetivos estratégicos tanto para a área finalística, quanto para as áreas de gestão e suporte. Devem ser criados indicadores e metas para os objetivos fixados. Também devem ser propostos os direcionadores estratégicos necessários para o atingimento dos objetivos. A definição dos objetivos, indicadores, metas e direcionadores estratégicos deve necessariamente ter ampla participação das áreas finalísticas e de suporte. Convém, ainda, revisar a missão, a visão e os valores institucionais, caso necessário.

Após todo o ciclo mencionado, deve ser elaborado documento formal contendo todas as informações do Planejamento Estratégico. Após a elaboração do referido documento deve ser providenciada a portaria de aprovação do Planejamento Estratégico, a ser assinada pelo exmo. PGJM.

Também deve ser elaborado o mapa estratégico, o documento de objetivos estratégicos, o documento com os direcionadores estratégicos e documento com a correlação dos objetivos estratégicos com os processos mais diretamente significantes da arquitetura de processos e da cadeia de valor. Por fim, será elaborado documento com a correlação entre os objetivos estratégicos, o PEN/CNMP e a Agenda ONU 2030. Todos esses documentos devem ser enviados para a diagramação da ASCOM e para posterior publicação na página da governança.

Etapas a serem seguidas na elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico

1. Realização do diagnóstico institucional, a ser conduzido pela Coordenadoria de Governança Institucional;
2. Realização de levantamento do que os órgãos de controle têm exigido da governança e do planejamento estratégico dos órgãos públicos (ver recomendações de TCU e AUDIN);
3. Avaliação da gestão de processos institucional, para detectar gargalos institucionais;
4. Realização de estudo aprofundado do que o Planejamento Estratégico Nacional (PEN) do CNMP orienta aos planejamentos estratégicos de todo o Ministério Público Brasileiro;
5. Análise das exigências da Agenda ONU 2030;
6. Avaliação dos Planejamentos Estratégicos dos outros ramos do MPU, além dos Planejamentos Estratégicos de outros Ministérios Públicos e de outras instituições públicas, que forem julgados como relevantes;
7. Levantamento do Planejamento Estratégico anterior do MPM e avaliação do que seria conveniente manter;

8. Avaliação, com as áreas finalísticas e de suporte, do que deve ser considerado estratégico. Devem ser definidos, com base nas informações coletadas, os rumos que a instituição deve seguir para atingir sua visão de futuro;
9. Após a etapa de diagnóstico, definição dos objetivos estratégicos tanto para a área finalística quanto para as áreas de gestão e suporte. Devem ser criados indicadores e metas para os objetivos fixados. Também devem ser propostos os direcionadores estratégicos necessários para o atingimento dos objetivos;
10. Após todo o ciclo mencionado, elaboração de documento formal contendo todas as informações do Planejamento Estratégico;
11. Após a elaboração do documento formal, deve ser providenciada a portaria de aprovação do Planejamento Estratégico, a ser assinada pelo exmo. PGJM;
12. Elaboração do mapa estratégico, do documento de objetivos estratégicos, do documento com os direcionadores estratégicos e documento com a correlação dos objetivos estratégicos com os processos mais diretamente significantes da arquitetura de processos e da cadeia de valor. Por fim, será elaborado documento com a correlação entre os objetivos estratégicos, o PEN/CNMP e a Agenda ONU 2030. Todos esses documentos devem ser enviados para a diagramação da SECOM e posterior publicação na página da governança.

3. Monitoramento do Planejamento Estratégico

O monitoramento do Planejamento Estratégico será feito por meio de planilhas de controle, a serem preenchidas, trimestralmente, pelos gestores dos objetivos e direcionadores estratégicos, sendo monitorados pela Coordenadoria de Governança Institucional; por meio das Reuniões de Análise Operacional (RAOs), a serem realizadas trimestralmente entre a Coordenadoria de Governança Institucional (CGI) e os gestores dos objetivos e direcionadores estratégicos, caso seja necessário; por meio das Reuniões de Análise Tática (RATs), a serem realizadas trimestralmente entre a Coordenadoria de Governança Institucional e o Chefe de Gabinete para Assuntos Administrativos, no caso de objetivos e direcionadores finalísticos, e entre a Coordenadoria de Governança Institucional e o Diretor-Geral, no caso de objetivos e direcionadores de suporte; por meio de Reuniões de Análise Estratégicas (RAE), a serem realizadas anualmente entre a Coordenadoria de Governança Institucional, o Comitê de Governança Institucional, os gestores dos objetivos e direcionadores e demais convidados definidos pelo PGJM e pelo Diretor-Geral. Por fim, haverá elaboração de documento anual de controle da implementação do Planejamento Estratégico.

- A pauta de todas as reuniões versará sobre o adequado encaminhamento do Planejamento Estratégico, com análise da adequação dos objetivos estratégicos fixados, do atingimento das metas dos objetivos estratégicos, adequação dos indicadores e metas, revisão da necessidade de direcionadores estratégicos, além do regular andamento dos direcionadores já existentes.
- No monitoramento também será acompanhada a necessidade de recursos orçamentários para a execução do PE, com constante reporte ao à Chefia de Gabinete do PGJM e ao Diretor-Geral, assim como a necessidade de cursos e treinamentos, com reporte à área de capacitação e desenvolvimento.

Metodologia de Monitoramento do Planejamento Estratégico

1. Por meio de planilhas de controle no drive L, a serem preenchidas, trimestralmente, pelos gestores dos objetivos e direcionadores estratégicos, sendo monitoradas pela Coordenadoria de Governança Institucional;
2. Por meio das Reuniões de Análise Operacional (RAOs), a serem realizadas trimestralmente entre a Coordenadoria de Governança Institucional e os gestores dos objetivos e direcionadores estratégicos, caso necessário;
3. Por meio das Reuniões de Análise Tática (RATs), a serem realizadas trimestralmente entre a Coordenadoria de Governança Institucional e o Chefe de Gabinete para Assuntos Administrativos, no caso de objetivos e direcionadores finalísticos, e entre a Coordenadoria de Governança Institucional e o Diretor-Geral, no caso de objetivos e direcionadores de suporte;
4. Por meio de Reuniões de Análises Estratégicas (RAEs), a serem realizadas anualmente entre a Coordenadoria de Governança Institucional, o Comitê de Governança Institucional, os gestores dos objetivos e direcionadores e demais convidados definidos pelo PGJM e pelo Diretor-Geral;
5. Elaboração de documento anual de controle da implementação do Planejamento Estratégico.

4. Alteração do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico será controlado pela Coordenadoria de Governança Institucional e as necessidades de alterações no Planejamento Estratégico serão organizadas, compiladas e justificadas em documento formal, para posterior aprovação, por meio de portaria do Exmo. PGJM. As portarias de alteração, caso necessárias, serão feitas anualmente, após apresentação das alterações nas Reuniões de Análises Estratégicas (RAEs).

5. Gestão dos Direcionadores Estratégicos

Os Direcionadores Estratégicos são ações, providências, atividades a serem desenvolvidas dentro do planejamento estratégico como forma de contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos aos quais estão vinculados.

A forma de implantação dos Direcionadores Estratégicos poderá ser por meio de projeto estratégico, plano de ação ou apenas planilhas de controle no drive L. A escolha da forma de implantação dependerá do grau de complexidade para a implantação do direcionador, custos envolvidos, se possuem entregas a serem feitas ou se são apenas atividades de capacitação e/ou fomento.

Em regra, projetos estratégicos serão usados quando a implantação dos Direcionadores Estratégicos for mais complexa, com maiores custos, entregas mais robustas e com mais atividades para serem executadas. Planos de Ação tenderão a ser usados quando as entregas forem mais simples, com menor prazo e custos menores. Por fim, a utilização apenas de planilhas de controle no drive L ocorrerá quando o Direcionador Estratégico não tiver uma entrega específica, como versar sobre atividades de fomento e aperfeiçoamento, ou quando versarem sobre a realização de capacitações.

Gestão dos Direcionadores Estratégicos

1. Proposta da forma de implantação pela CGI em conjunto com o Gestor do diretorador;
2. Encaminhamento para ratificação ou alteração da proposta pelo Diretor-Geral ou pelo Exmo. PGJM;
3. Andamento conforme forma de implantação selecionada.

5.1. Gestão dos Projetos

Gestão de Projetos Estratégicos

1. Criação do projeto, quando for considerado necessário pela área finalística ou de suporte, para atingir os objetivos estratégicos, vinculado à missão, visão e objetivos estratégicos institucionais, aprovado, por meio de Portaria, pelo Diretor-Geral ou Procurador-Geral de Justiça Militar, a depender da pertinência temática (finalística ou de suporte e gestão), acompanhado pela respectiva área de gestão de projetos.
2. Preenchimento do Termo de Abertura de Projeto (TAP), em processo específico no SEI;
3. Despacho de concordância da área de Gestão de Projetos;
4. Portaria de aprovação do projeto pelo Diretor-Geral, no caso de projeto de suporte, ou pelo Exmo. PGJM, no caso de projeto finalístico;
5. Portaria com a designação da equipe que atuará no projeto, pelo Diretor-Geral, no caso de projeto de suporte, ou pelo Exmo. PGJM, no caso de projeto finalístico;

- 6. Preenchimento do Plano de Projeto;**
- 7. Implantação do projeto;**
- 8. Acompanhamento da execução do projeto, pela área de Gestão de Projetos;**
- 9. Finalização do projeto;**
- 10. Preenchimento do Termo de Encerramento do Projeto (TEP);**
- 11. Manifestação de concordância da área de Gestão de Projetos;**
- 12. Aprovação do encerramento do projeto pelo Diretor-Geral, no caso de projeto de suporte, ou pelo Exmo. PGJM, no caso de projeto finalístico.**

Gestão de Projetos de Especial Interesse da Administração

1. Criação do projeto, quando for considerado necessário pelas área finalística ou de suporte, para atingir os objetivos estratégicos, alinhado à estratégia organizacional, considerado de prioridade e relevância e que seja definido como de especial interesse por Portaria do Procurador-Geral de Justiça Militar;
2. Preenchimento do Termo de Abertura de Projeto (TAP), em processo específico no SEI;
3. Despacho de concordância da área de Gestão de Projetos;
4. Portaria de autorização do Projeto pelo Diretor-Geral e pelo Exmo. PGJM;
5. Portaria com a designação da equipe que atuará no projeto pelo Exmo. PGJM;
6. Preenchimento do Plano de Projeto;
7. Implantação do projeto;
8. Acompanhamento da execução do projeto, pela área de Gestão de Projetos;
9. Finalização do projeto;
10. Preenchimento do Termo de Encerramento do Projeto (TEP);
11. Manifestação de concordância da área de Gestão de Projetos;
12. Aprovação do encerramento do projeto pelo Diretor-Geral;
13. Homologação do encerramento do projeto pelo Exmo. PGJM;
14. Autorização do pagamento da GAP, se conveniência e oportunidade, e conforme disponibilidade orçamentária, pelo Exmo. PGJM.

5.2. Gestão dos Planos de Ação

Gestão dos Planos de Ação

1. Criação do plano de ação;
2. Despacho de concordância da CGI;
3. Encaminhamento para o de concordância do plano de ação pelo Diretor-Geral e ou pelo Exmo. PGJM caso existam custos para a implantação;
4. Encaminhamento para o DOF em caso de custos e/ou CCD em caso de necessidade de cursos e treinamentos;
5. Criação de planilha de controle no drive L;
6. Implantação do plano de ação;
7. Acompanhamento da execução do plano de ação, pela CGI;
8. Finalização do plano de ação;
9. Despacho de conclusão, pelo gestor do plano de ação;
10. Manifestação de concordância da CGI.

6. Controle Orçamentário do Planejamento Estratégico

Ao final do primeiro trimestre de cada ano, será feito pela Coordenadoria de Governança Institucional um levantamento com os gestores dos objetivos e dos direcionadores estratégicos para avaliar os valores orçamentários que serão necessários para implementação do Planejamento Estratégico no referido ano e no ano seguinte. Após o levantamento do referido orçamento, as demandas das áreas serão encaminhadas para análise de viabilidade orçamentária por parte do Gabinete do PGJM, quanto ao Planejamento Estratégico Finalístico, e por parte da Direção-Geral, quanto ao Planejamento Estratégico de Suporte e Gestão. O Gabinete do PGJM e a Direção-Geral definirão quais valores serão aprovados para cada objetivo e cada iniciativa estratégica, e o que não foi aprovado. A CGI repassará a cada um dos gestores os recursos que foram ou não aprovados para que cada área solicite ao DOF a execução.

- Cabe ressaltar que, ao longo do monitoramento do Planejamento Estratégico, também serão avaliadas as necessidades orçamentárias para sua adequada implementação.